

## **Critérios para seleção de fornecedores em indústrias de alimentos brasileiras**

**Ellen Almeida Lopes (EPUSP) ellenlopes2004@yahoo.com.br**  
**Gustavo Adolfo Pudenci Furtado (EPUSP) gustavofurtado@terra.com.br**  
**Prof. Dr. Roberto Rotondaro (EPUSP) rotondar@ewaynet.com.br**

### **Resumo**

*São apresentados resultados de pesquisa realizada com 12 empresas da indústria brasileira de alimentos, fabricantes de produtos voltados ao consumidor final. Além dos critérios tradicionais, foram introduzidos na pesquisa aspectos relativos à Segurança de Alimentos. Obteve-se resposta de 50% das empresas pesquisadas. Três das empresas respondentes têm faturamento superior a R\$ 500 milhões, valor correspondente a cerca de 10% das empresas com este porte. Dentre estas, a Sadia permitiu a divulgação de seu nome. Constatou-se que o aspecto de Segurança de Alimentos é o aspecto mais importante na seleção de fornecedores. Competência atual de produção, Sentimento de confiança no fornecedor, Estabilidade Financeira, Preço, Entrega no prazo e Respeito a regulamentos são também exigências comuns. Todas as respondentes exigem laudo de análises e fazem auditoria para avaliação incluindo Segurança de Alimentos. A norma ISO 9001 é usada por várias das empresas como um dos elementos auditoria.*

Palavras chave: Seleção, Fornecedores, Alimentos.

### **1. Introdução**

Já é senso comum na administração empresarial a importância da gestão da cadeia de suprimentos como forma de integrar os processos externos à organização, resultando em ganhos para as empresas componentes da cadeia e competitividade para os produtos que dela participam.

Trabalho recentemente apresentado no Second World Conference and 15th Annual Conference, Cancun, Mexico por Pereira e Csillag demonstra para o agronegócio brasileiro que “cadeias altamente orientadas na integração fornecedor-cliente permitem melhor controle do processo produtivo, tendo como resultados evidentes qualidade, higiene, redução de custos e rastreabilidade” (PEREIRA e CSILLAG, 2004).

O objetivo estratégico das empresas é trabalhar com fornecedores com inquestionável nível de qualidade em produtos e relacionamentos comerciais e, na outra ponta, estas empresas buscam ser reconhecidas por seus clientes como fornecedores de confiabilidade inquestionável, permitindo a sua classificação como fornecedores com qualidade assegurada de fornecimento.

Aplicados ao longo de toda a cadeia de suprimentos, esta idéia vem fazendo com que a relação fornecedor-cliente sofra a migração de um modelo em que as empresas são tratadas como adversários para um novo modelo baseado no comprometimento entre as partes como meio de garantia de uma relação de longo prazo (SPEKMAN, 1988).

Observa-se que na indústria de alimentos os fatores relacionados à Segurança de Alimentos complementam as exigências tradicionais de parcerias entre empresas, introduzindo a necessidade da garantia de condições operacionais que minimizem a contaminação química, física, biológica ou microbiológica dos alimentos ao longo de toda a cadeia produtiva.

A implantação de programas que contribuem para a redução da contaminação de produtos a níveis legalmente definidos torna-se fator especialmente importante para todos os membros da cadeia de suprimentos e os requisitos de Segurança de Alimentos, acabam sendo de

primordial relevância para a estratégia de suprimentos das empresas participantes desta indústria.

A introdução de variáveis relativas à Segurança de Alimentos nos processos de seleção de fornecedores é abordada neste estudo. A pesquisa dos critérios de seleção de fornecedores e quais as atividades e práticas mais comuns que esta indústria utiliza para selecionar seus fornecedores é o objetivo da pesquisa, procurando-se identificar o grau de importância dos aspectos de Segurança de Alimentos frente às demais diversas variáveis.

## **2. Evolução dos critérios de seleção de fornecedores**

A seleção de fornecedores é um tema constante nos estudos de administração de empresas e é especialmente abordado nos tópicos relacionados a definições de estratégias da cadeia de suprimentos.

Dickson (1966) sugeriu que na literatura de administração existem pelo menos 50 fatores, ou seja, critérios de seleção que são mensurados e então utilizados como medidas de desempenho dos fornecedores destes fatores que são significativos para os processos de seleção de fornecedores. Seu estudo empírico reduziu este número a 23 critérios que abrangem as relações técnicas e comerciais entre duas empresas. Esta linha de pensamento quantitativo evoluiu para a aplicabilidade dos critérios em função do tipo de produto envolvido na relação entre as empresas.

O estudo de Lehman & O'Shaughnessy (1974) procurou identificar como os critérios de seleção variam com o tipo de problema mais provável de ocorrer relacionado ao tipo produto. A conclusão deste estudo evidencia a forte presença das variáveis preço e prazo de entrega como orientadoras das relações entre empresas em contraposição com a baixa relevância das variáveis referentes à qualidade do produto e serviços por parte dos fornecedores.

Para compor um cenário evolutivo do assunto, Wilson (1994) realizou uma pesquisa de caráter longitudinal avaliando a importância dada pelas empresas aos fatores quantitativos de seleção de fornecedores. Para isso, considerou as mesmas classificações utilizadas por Lehman & O'Shaughnessy inserindo também outro estudo para compor um cenário por décadas. Resultados deste estudo demonstram que, ao longo dos anos, a variável preço deixou de ser a de maior importância para seleção de fornecedores e que, com o objetivo de reduzir os custos totais dos produtos, os compradores começaram a dar maior importância para a relação entre qualidade e serviços.

Ainda dentro do mesmo tema, um segundo assunto a ser abordado é a aplicação de critérios qualitativos nos processos de seleção de fornecedores. Outro estudo de Lehman & O'Shaughnessy (1982) agrupou estes critérios classificando-os quanto a aspectos de desempenho, aspectos econômicos, aspectos “integrativos” (disposição do fornecedor para cooperação) e aspectos “adaptativos” (viabilidade do comprador em acomodar incertezas sobre a competência dos fornecedores).

O caráter estratégico da seleção de fornecedores aparece contextualizado quando começam a aparecer algumas definições mais claras de conceitos relacionados à gestão da cadeia de suprimentos. Uma das principais definições neste assunto é a de colaboração definida como “um processo pelo qual parceiros adotam um alto nível de cooperação intencional para manter uma relação comercial duradoura” (SPEKMAN, 1988).

A interdependência das empresas caracteriza-se como uma relação em que uma empresa depende da outra seja do ponto de vista econômico, seja do ponto de vista de manutenção de seu negócio.

Outro conceito complementar a esta linha de pesquisa é o de parceria estratégica entre empresas compradoras e fornecedoras como sendo “uma relação mútua e contínua envolvendo compromissos por um período de tempo extenso, intercâmbios constantes de

informações e compartilhamento de riscos e recompensas durante o relacionamento” (ELLRAM, 1990).

A base de literatura sobre o assunto seleção de fornecedores é extensa, mas grande parte não deixa de mencionar a real necessidade da troca mútua de informações entre as empresas para que toda cadeia se torne (ou se mantenha) competitiva.

A ABNT estabeleceu a norma NBR 12966 – Avaliação técnica de fornecedores, porém o escopo é voltado aos requisitos técnicos, sendo genérica e não enfocando nenhum tipo específico de fornecedor.

### **3. Aspectos específicos de seleção de fornecedores para indústrias de alimentos**

Alguns critérios são aplicadas nos processos de seleção de fornecedores independentemente do setor de atuação, como solicitação de certificações de sistemas de gestão, especialmente quando a relação comercial se dá no âmbito internacional. Normas como ISO 9001 (gestão da qualidade), ISO 14001 (gestão ambiental) e OHSAS 18001 (gestão de segurança e saúde ocupacional) são referências utilizadas tanto para seleção quanto para auditorias em fornecedores.

Há entretanto na área de alimentos alguns aspectos específicos a serem avaliados. Sabe-se que os aspectos relativos à Segurança de Alimentos (Manual Profiqua, 1996) são de fundamental importância, por tratar da proteção da saúde do consumidor. A referência internacional é a norma do Codex Alimentarius, cuja comissão foi constituída em 1961 com a participação de 152 países da Organização Mundial do Comércio – OMC. O Codex Alimentarius é referência para os requisitos internacionais de Segurança de Alimentos, sendo reconhecido pela OMC-Organização Mundial do Comércio. Serve também de referência para o desdobramento de legislações nacionais ou regionais.

No Brasil, este desdobramento se formaliza através de regulamentos estabelecidos pelos organismos responsáveis pela legislação de alimentos no Brasil, ligados aos Ministério da Saúde ou ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Como exemplos desta regulamentação, citamos a Portaria 1428/ 1993, a Portaria 326/ 1997, a Portaria 46/ 1997 e a RDC 275/ 2002 que estabelecem a exigência legal de importantes aspectos para a Segurança de Alimentos. Estes regulamentos incluem as chamadas Boas Práticas de Fabricação – BPF (em inglês GMP), a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle- APPCC (em inglês HACCP) e os POP - Procedimentos Operacionais Padronizados ou PPHO – Procedimento Padrão de Higiene operacional (em inglês SSOP- Sanitation Standard Operating Procedures) para estabelecimentos que trabalham com gêneros alimentícios.

Pelo fato de estarem regulamentadas e serem passíveis de autuações, todas as empresas de alimentos são forçadas a implementarem programas de gestão de Boas Práticas de Fabricação – BPF para atendimento a estes requisitos legais, sendo que para a maioria das empresas produtoras de alimentos, também já é obrigatória a implementação do sistema Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC e os POP ou PPHOs

### **4. Metodologia de pesquisa**

Para atendimento aos objetivos deste trabalho, as empresas participantes da pesquisa foram selecionadas tomando-se como critério o desenvolvimento de atividades na indústria de alimentos voltadas preferencialmente à produção de produtos voltados ao consumidor final. Foram pesquisadas 6 grandes multinacionais e 6 empresas nacionais de médio a grande porte. Seis responderam. A coleta de dados foi efetuada através de questionário por constituir-se uma ferramenta que, além de fácil aplicação, garante certa uniformidade na situação de mensuração entre as diversas empresas respondentes (SELLTIZ, 1974). O questionário foi estruturado com perguntas fechadas e abertas focando a sistemática de seleção somente de fornecedores de insumos. Além dos critérios tradicionalmente usados, pesquisados na

literatura, foram introduzidos na pesquisa aspectos específicos para a indústria de alimentos, especialmente os relativos à Segurança de Alimentos. Para evitar as limitações das respostas impostas pelos questionários, a ferramenta foi confeccionada com. O questionário foi constituído dos seguintes campos: 1) Caracterização das empresas; 2) Dimensões, ou aspectos da qualidade requeridos; 3) Instrumentos, frequência de avaliação e critérios utilizados para a seleção; 4) Elementos da auditoria ( a ser preenchido caso auditoria fosse um dos instrumentos de seleção utilizado); 5) Acompanhamento do fornecedor; 6) Critérios previstos para descredenciar/ desqualificar o fornecedor; 7) Procedimento documentado de avaliação e seleção de fornecedores; 8) Confidencialidade.

O campo 1 foi estruturado com perguntas fechadas deixando aberta a pergunta “Funções dos respondentes”. Os campos 2, 3, 4 e 5 foram organizados com perguntas fechadas para serem respondidas com “sim” e “não” e com base em requisitos previamente pesquisados, sempre deixando um campo livre para “Outros requisitos” para que os respondentes pudessem se expressar além dos limites das questões propostas. Os campos 6 e 7 foram concebidos com perguntas fechadas para serem respondidas com “sim” e “não” quanto a sua existência, sendo a seguir deixado campo aberto para sua descrição, caso existente. O campo 8 referente à “Confidencialidade” foi incluído com o objetivo de avaliar a necessidade ou não da manutenção da confidencialidade das empresas respondentes.

Vale observar que foram solicitados documentos descritivos da sistemática utilizada, deixando a critério da empresa a decisão enviar tais documentos.

## 5. Resultados

Número de empresas respondentes e não respondentes: das 12 empresas pesquisadas obteve-se o seguinte retorno: 6 empresas responderam; 3 optaram por não responder, alegando confidencialidade; 3 não responderam, embora a princípio o representante contatado tenha se comprometido em colaborar (prazo para retorno foi máximo de 60 dias).

### 5.1- Caracterização das empresa e dos e respondentes

- Perfil de faturamento das empresas respondentes: 3 acima de R\$ 500.000.000,00; 1 entre R\$50.000.001,00 a R\$100.000.000,00; 2 consideraram este dado confidencial.

- Número de empregados; 3 têm mais de 499 empregados, 2 têm entre 100 e 499 empregados, 1 não informou.

- Origem do capital: 4 são de capital nacional, 2 são de capital estrangeiro

- Funções dos respondentes: coordenador corporativo para Food Safety, gerente de Controle da Qualidade, gerente de Controle e Garantia da Qualidade, supervisor de Garantia da Qualidade especialista da qualidade de fornecedor, e uma empresa não informou

### 5.2- Dimensões, ou aspectos da qualidade requeridos

Os resultados obtidos a partir das respostas encontram-se na tabela 1 a seguir. Cada resposta sim ou não recebida, foi indicada com X no respectivo campo. Cada resposta numérica referente à escala relacionada à importância, indicada pelo respondente foi relacionada, uma após a outra, sem que sua ordenação tenha qualquer significado especial.

DIMENSÕES OU ASPECTOS	EXIGÊNCIA		IMPORTÂNCIA Escala de 1 a 5 (1 o mais importante e 5 o menos importante, sem importância – 0)
	Sim	Não	
<b>Sistema da qualidade</b>			
Segurança de Alimentos	X X X X		1 1 1 1
Respeito a regulamentos	X X X X		1 2 4 2
Segurança do Meio Ambiente	X X X	X	0 3 3 3
Segurança do Trabalhador	X X	X X	0 4 2 0
Responsabilidade Social	X	X X X	0 5 5 0
<b>Aspectos financeiros</b>			
Estabilidade financeira	X X X	X	0 1 2 0
Preço	X X X	X	0 2 1 0
<b>Cultura e estratégia organizacional</b>			
Sentimento de confiança no fornecedor	X X	X X	0 1 1 0
Adequação entre as estratégias das 2 empresas	X X	X X	0 2 2 0
Compatibilidade dos compradores e vendedores	X X	X X	0 3 3 0
Estrutura organizacional do fornecedor	X X	X X	0 4 4 0
<b>Aspectos tecnológicos*</b>			
Avaliação da competência atual de produção	X X X		1 1 1
<b>Outros aspectos*</b>			
Entrega no prazo	X X	X	1 0 0
Referências (pex bancárias)	X	X X	2 0 0
Base de clientes	X	X X	3 0 0
<b>OUTRAS DIMENSÕES OU ASPECTOS REQUERIDOS</b>			
Nenhum aspecto adicional foi mencionado	-	-	-

Tabela 1

Dimensões, ou aspectos da qualidade requeridos

\* uma empresa não respondeu estes itens.

Notas:

- Uma das empresas não respondeu o questionário, mas enviou um questionário de auto-avaliação utilizado, cuja estrutura encontra-se descrita no item 5.7.
- Uma sexta empresa respondeu diferentemente, classificando de 1 a 10 a importância das dimensões ou aspectos da qualidade avaliados e fornecendo explicações sobre o entendimento de cada termo: Princípios de Conduta para Fornecedores – 1; Segurança de Alimentos – 2; Respeito à regulamentos – 3; Avaliação da competência atual de produção – 4; Auditoria das instalações – 5; Segurança e integridade do produto – 6; Estabilidade financeira – 7; Adequação entre as estratégias das duas empresas – 8; Sentimento de confiança no fornecedor – 9; Entrega no prazo – 10. Foram mencionados outros aspectos avaliados: Segurança do Meio Ambiente, Segurança do Trabalhador, Responsabilidade Social; Preço; Referências e

Base de clientes são aspectos avaliados pelos compradores; Compatibilidade dos compradores e vendedores e Estrutura organizacional do fornecedor

### 5.3- Instrumentos, frequência de avaliação e critérios utilizados para a seleção

Os resultados obtidos a partir das respostas encontram-se na tabela 2 a seguir.

Cada resposta sim ou não recebida, foi indicada com X no respectivo campo. As frequências e critérios foram transcritos nos respectivos campos, mantendo-se a correlação da frequência com o respectivo critério. Nem todos respondentes indicaram frequência e critérios.

INSTRUMENTOS	EXIGÊNCIA		FREQUÊNCIA	CRITÉRIO
	Sim	Não		
Exigência laudo de análise	X X X X X		- a cada entrega	- certificado sanitário SIF.
			- a cada carga	- verificação no recebimento
			- avaliação durante auditoria inicial	-
			- Início do processo de	Procedente de laboratório independente
Auditoria	X X X X X		- anual	
			- anual	.
			- após satisfeitas as condições iniciais	Auditoria nas instalações do fornecedor para avaliar o sistema da qualidade.
Exigência de certificação em ISO 9001		X X X X X	-	
Exigência de certificação em ISO 14001		X X X X X	-	
Questionário de avaliação	X X X X	X	- anual	
			- anual	
			- auto avaliação inicial	
			Antes da auditoria	Um questionário deve ser respondido pelo candidato a fornecedor com as informações básicas do sistema.
Histórico de qualidade	X X X	X X	- contínuo	
			- avaliado durante auditoria inicial	
			Antes da auditoria	É conduzido um levantamento do histórico do candidato, com relevância para a empresa.

<b>OUTROS INSTRUMENTOS EXIGIDOS:</b>
Foram relacionados os seguintes instrumentos adicionais, indicando-se a frequência ou momento de sua exigência: Fluxograma e descrição do processo exigidos na avaliação inicial; Ficha técnica ou especificação do produto solicitada na avaliação inicial; Certificado de análise dos compostos e resíduos com níveis controlados; tais como pesticidas, metais pesados, etc exigido durante o processo de aprovação; Aceitação formal dos Princípios de Conduta para Fornecedores (estabelecidos pelo cliente) a ser formalizada no início do processo de aprovação; Teste de rastreabilidade durante a auditoria para seleção do fornecedor.

Tabela 2

Instrumentos, frequência de avaliação e critérios utilizados para a seleção

Nota: uma das empresas não respondeu o questionário, mas enviou um questionário de auto-avaliação utilizado, cuja estrutura encontra-se descrita no item 5.7.

#### 5.4- Elementos da auditoria

Cada resposta sim ou não recebida, foi indicada com X no respectivo campo

Os critérios foram transcritos nos respectivos campos, mantendo-se a correlação dos elementos com o respectivo critério. Nem todos respondentes indicaram critérios.

ELEMENTOS	EXIGÊNCIA		CRITÉRIO
	Sim	Não	
5S / Housekeeping	X X X		- conforme programa 5S
	X X		- verificação do funcionamento do programa
			- de acordo com uma Lista de Verificação
GMP/ BPF	X X X		- conforme procedimento corporativo
	X X		- conforme manual de GMP/ BPF e implementação
			- de acordo com uma Lista de Verificação
HACCP/ APPCC	X X X		- conforme check list de auditoria
	X X		- conforme documentação e implementação
			- exigência em fase inicial de implementação
ISO 9001	X X	X X X	Não é exigida a certificação, apenas que o sistema implementado seja baseado na ISO 9001
ISO 14001	X	X X X X	Não é exigida a certificação. A Avaliação é superficial
POP/PPHO	X X X X X		- é exigida a sua existência
<b>OUTROS ELEMENTOS EXIGIDOS:</b>			
Foi relacionado o seguinte elemento adicional: Segurança e integridade do produto exigido de acordo com o protocolo existente.			

Tabela 3

Elementos da auditoria

Nota: uma das empresas não respondeu o questionário, mas enviou um questionário de auto-avaliação utilizado, cuja estrutura encontra-se descrita no item 5.7.

#### 5.5- Acompanhamento do fornecedor

Cada resposta sim ou não recebida, foi indicada com X no respectivo campo. A frequência e os critérios foram transcritos nos respectivos campos, mantendo-se a correlação da frequência com o respectivo critério. Nem todos respondentes indicaram frequência e critérios.

REQUISITOS	EXIGÊNCIA		FREQÜÊNCIA	CRITÉRIO
	Sim	Não		
Exigência laudo de análise	X X X X X		- a cada entrega	- certificado sanitário SIF, laudos físico-químicos e laudos de embalagens
			- a cada carga	- verificação no recebimento
			- todo lote, dependendo do tipo de item	-
			- acompanhando cada entrega	- atributos de qualidade mínimos presentes na especificação analisados pelo
Auditoria	X X X X X		- anual	- preenchimento de relatório
			- anual	- conforme check list
			- no caso de anomalias	- auditoria da qualidade/ avaliação de risco
			- pelo menos bienal	- antecede a auditoria para a sua preparação
Exigência de certificação em ISO 9001		X X X X X	-	-
Exigência de certificação em ISO 14001		X X X X X	-	-
Questionário de avaliação	X X X	X X	- anual	
			pelo menos bienal	
Histórico de qualidade	X X X	X X	- contínuo	
			- semestral-	
			- monitoramento contínuo	- monitoramento da qualidade entregue, das devoluções e do
<b>OUTROS REQUISITOS EXIGIDOS NO ACOMPANHAMENTO</b>				
Inspeção e análise do recebimento para todo lote; Avaliação de desempenho- semestral; Laudo de análise de resíduos pelo menos bianual; Amostragem e avaliação dos compostos e resíduos regulados; Auditoria de terceira parte com base em SA 8000, ISO 14001, OHSAS 18001 e BS 8800.				

Tabela 4  
Acompanhamento do fornecedor

Nota: uma das empresas não respondeu o questionário, mas enviou um questionário de auto-avaliação utilizado, cuja estrutura encontra-se descrita no item 5.7.



#### 5.6- Critérios previstos para descredenciar/ desqualificar o fornecedor

Cinco empresas responderam “Sim” à pergunta sobre se há critérios previstos para descredenciar/ desqualificar o fornecedor.

Descrição dos critérios:

“É feito acompanhamento por intermédio de sistema integrado (Microsig) através do qual o sistema automaticamente altera o status do fornecedor para “não habilitado” se o seu índice de qualidade cai abaixo de 75%”.

“O fornecedor é desqualificado se seu índice de qualidade for menor que 60 pontos”.

“De acordo com a avaliação de desempenho do fornecedor”.

“Evidências claras de descumprimento consistente das especificações e dos requisitos contratados, ou quando não houver interesse de negócios pelas unidades licenciadas, ou ainda identificação inequívoca de oportunidade de melhoria classificada como crítica (impacto para a saúde do consumidor, risco para a marca da empresa ou o não atendimento da legislação vigente). No procedimento desta empresa, já mencionado no item 5.3, consta o critério objetivo de desaprovação: se o fornecedor apresentar grau de satisfação péssimo e receber avaliação de risco em auditoria de 75% ou menos.

Nota: uma das empresas não respondeu o questionário, mas enviou um questionário de auto-avaliação utilizado, cuja estrutura encontra-se descrita no item 5.7.

#### 5.7- Procedimento documentado de avaliação e seleção de fornecedores

Cinco empresas responderam “Sim” à pergunta sobre se há procedimento documentado de avaliação e seleção de fornecedores.

Nota: uma das empresas não respondeu o questionário, mas enviou um questionário de auto-avaliação utilizado. Sua estrutura refere-se a uma das descrições encontradas descritas neste item, mais abaixo, sob o título "Procedimentos recebidos”.

Descrição dos critérios:

“Descrevem-se quais fornecedores são avaliados, de acordo com a criticidade dos produtos e processos. É descrita também a pontuação a ser dada para resultados obtidos nas auditorias e/ ou auto avaliação”.

“Relatórios de auditoria, relatórios emitidos pelo programa Quality Celerina (Microsig) e relatórios de não conformidades e de devolução”.

“Existe check list desenvolvido conforme necessidade de cada fábrica e há também critérios corporativos, conforme departamento de “Suprimentos”.

“Regulamentos gerenciais e padrões de procedimento que descrevem responsabilidades, priorização, critérios de avaliação e classificação dos fornecedores. Estabelece check list de auditoria para fornecedores”.

Procedimentos recebidos:

Duas das empresas disponibilizaram cópia de seus procedimentos, os quais serão denominados, apenas para fins de relato, de empresas A e B, cuja estrutura foi sintetizada nos textos a seguir:

#### Empresa A

Utiliza questionário contendo blocos de requisitos relativos à:

- identificação da empresa
- sistema da qualidade e segurança alimentar, incluindo os seguintes grupos de requisitos: Geral, Boas Práticas de Fabricação, Limpeza e sanitização, Controle de

reprocesso e APPCC, Controles de processo e reprocesso, Controle de contaminação cruzada entre áreas

- formulação do produto incluindo aspectos gerais e controle de alergênicos

Além destes aspectos, há campos relativos a:

- instrução para envio de declaração de OGM- organismos geneticamente modificados para fornecedores de ingredientes de origem animal e para seus fornecedores de ração
- informações nutricionais para produtos alimentícios.

### Empresa B

Utiliza 2 procedimentos para ingredientes:

a) Procedimento - Aprovação e Monitoramento de Fornecedores:

Consiste em diretrizes e metodologia para a aprovação de novos fornecedores de ingredientes aprovados e estabelece mecanismos para a inclusão, exclusão e a manutenção na Lista de Fornecedores Aprovados.

O processo consiste em avaliação preliminar de dados financeiros, certificado de análise emitido por laboratório certificado (em ISO, INMETRO ou equivalente), eventuais testes em laboratório, formalização da aceitação dos Princípios de Conduta para Fornecedores estabelecidos pela empresa cliente.

Segue-se uma avaliação do Sistema da Qualidade da unidade produtora para atender o abastecimento contínuo e consistente do cliente. Se houver oportunidade de melhoria considerada crítica para a saúde do consumidor, o processo de avaliação é interrompido e retomado somente se a condição for satisfatoriamente eliminada.

As oportunidades de melhoria são comunicadas em relatório, devendo o fornecedor desenvolver Plano de Ações Corretivas.

Ao final da avaliação será recomendada ou não a aprovação do candidato a fornecedor.

Após a aprovação do fornecedor é feita uma auditoria. Esta auditoria é repetida preferencialmente a cada 2 anos para avaliação de riscos que possam ocasionar preocupação com a qualidade dos ingrediente fornecidos à empresa cliente. Empresas que ofereçam maior risco são auditadas a cada ano.

O monitoramento do fornecedor tem o objetivo de avaliar a qualidade dos ingredientes fornecidos e orienta a reavaliação da condição do fornecedor e sua manutenção na lista de autorizados.

São consolidadas anualmente as informações de desempenho, considerando:

- desempenho da qualidade medido pelas área técnicas e comerciais - grau de satisfação
- relatórios de avaliação de risco/ auditoria de acompanhamento
- monitoramento de devoluções pelas unidades licenciadas

b) Procedimento - Fornecedores Autorizados

Consiste em sistemática para assegurar que as unidades licenciadas adquiram ingredientes aprovados de fornecedores autorizados constantes de unidades produtoras constantes da Lista de Fornecedores Autorizados. Estabelece as responsabilidades pela administração da Lista de Fornecedores Aprovados. Estabelece critérios para desaprovação dos fornecedores, o que ocorre se fornecedor apresentar grau de satisfação péssimo ou receber avaliação de risco em auditoria de 75% ou menos.”

### 5.8- Confidencialidade

Quatro das empresas optaram pela manutenção de confidencialidade, ao contrário da Sadia, que não se opôs à sua menção como respondente. Duas empresas não se manifestaram a respeito.

## 6- Conclusões

Considerando que o número de empresas do ramo de alimentos que faturaram acima de R\$ 500 milhões foi de 31 em 2001, segundo ranking das Maiores e Melhores da Revista Exame, pode-se considerar que o número de empresas de grande porte respondentes corresponde a cerca de 10% das empresas deste porte, tornando significativa a pesquisa realizada.

Quanto a “Dimensões, ou aspectos da qualidade requeridos”, constatou-se que o aspecto de *Segurança de Alimentos* é o aspecto exigido com nota máxima de importância (nota 1) para quatro das empresas pesquisadas. Para uma outra empresa, que respondeu usando sua própria escala, *Segurança de Alimentos* foi classificada logo após *Princípios de Conduta para Fornecedores* (no caso desta empresa a formalização destes princípios é um pré-requisito). Resposta de uma sexta empresa, que optou por enviar seu procedimento de seleção e qualificação de fornecedores, ao invés de responder ao questionário, demonstra no procedimento enviado que *Segurança de Alimentos* tem peso preponderante. Pode-se concluir assim que *Segurança de Alimentos* é o aspecto mais importante na seleção de fornecedores para as empresas pesquisadas. *Avaliação da competência atual de produção* foi considerado como aspecto tecnológico de importância máxima por três empresas. *Sentimento de confiança no fornecedor* aparece como nota 1 para duas empresas e *Estabilidade Financeira, Preço e Entrega no prazo*, receberam nota 1 para uma só empresa. *Respeito a regulamentos* recebeu nota 1 para uma empresa, mas nota 2 para duas empresas. Para uma outra empresa, que respondeu usando sua própria escala, *Respeito a regulamentos* aparece em terceiro lugar.

Quanto a “Instrumento de avaliação e critérios utilizados para a seleção”, todas as empresas respondentes usam como instrumento de avaliação a exigência de laudo de análises e auditoria para avaliar fornecedor. A exigência de certificação de ISO 9001 não é um requisito, embora três das empresas declararam utilizar os requisitos desta norma como um dos elementos auditoria. Uma empresa menciona que não é exigida a certificação em ISO 9001 mas exige que o fornecedor tenha sistema implementado com base nesta norma. A exigência de GMP/BPF, HACCP/ APPCC e POP/PPHO, que em conjunto garantem a Segurança de Alimentos, aparece como elemento da auditoria para todas as empresas pesquisadas. Adicionalmente, foi mencionada a exigência de certificado de análise de compostos e resíduos controlados, fluxograma, descrição de processo, ficha técnica de especificação, teste de rastreabilidade e anuência a princípios de conduta.

Para “Acompanhamento do fornecedor” os instrumentos utilizados mencionados foram: exigência de laudo de análise a cada entrega ou a cada lote; auditoria anual ou no caso de anomalia - questionário de avaliação anual; histórico de qualidade contínuo ou semestral; inspeção e análise no recebimento; avaliação de desempenho; laudo análise de resíduos.

“Critério de desqualificação” é utilizado por cinco empresas, sendo que duas utilizam sistema de índice de qualidade. A existência de procedimento documentado é relatada por quatro das empresas.

Podemos ainda conjecturar que a sistemática de seleção de fornecedores possa ser considerada como vantagem competitiva de alto valor, já que a maioria das empresas respondentes preferem manter seus documentos de forma confidencial, ou porque algumas outras empresas pesquisadas optaram por não responder por considerarem o assunto confidencial.

Vale também notar que, comparativamente com outros setores industriais, há pouca literatura referencial sobre os procedimentos usados pela indústria de alimentos no Brasil para seleção de fornecedores.

## **7- Referências**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS- NBR 12966 – Avaliação técnica de fornecedores – 1993, 5 p..

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PROFISSIONAIS DA QUALIDADE DE ALIMENTOS – Manual de programa de fornecimento com garantia da qualidade para as empresas de alimentos – 1996, 3a edição.

DICKSON, Gary W. (1966) - An Analysis of Supplier Selection Systems and Decisions. Journal of Purchasing. Vol. 2, p. 5-17

ELLRAM, Lisa M. (1990) - The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. Journal of Supply Chain Management. Vol. 26, Iss. 4, p.8-14.

LEHMAN, Donald R. & O'SHAUGHNESSY, John. (1974) - Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products. Journal of Marketing. Vol. 38, Iss. 2, p. 36-42.

LEHMAN, Donald R. & O'SHAUGHNESSY, John. (1982) - Decision Criteria Used in Buying Different Categories of Products. Journal of Supply Chain Management. Vol. 18, Iss. 1, p. 9-14.

PEREIRA, Susana C.F e CSILLAG, João M. (2004) – Proceedings of the 2nd World Conference and 15th Annual Conference, Cancun, Mexico - Performance measurement systems: consideration of an agrifood supply chain in Brazil, 2004, 32 p.

SELLTIZ, C. et al. (1974) - Métodos de Pesquisa nas relações sociais. 2ª Ed. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária.

SPEKMAN, Robert E. (1988) - Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. Business Horizons. Vol. 31, Iss. 4, p. 75-81.

WILSON, Elizabeth J. (1994) - The relative importance of supplier selection criteria: a review and update. Journal of Supply Chain Management. Vol 30, Iss 3, p.35-4.